مبادئ حوكمة الشركات في سورية
(دراسة مقارنة مع مصر والأردن)

إعداد طالب الدكتوراه
كنان ندَّه

إشراف الأستاذ الدكتور
حسين القاضي

قسم المحاسبة
كلية الاقتصاد
جامعة دمشق

الملخص

هدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على نقاط الضعف ونواحي القصور في أدلة وقواعد حوكمة الشركات في البلدان محل الدراسة (مصر، والأردن، وسورية) مقارنة بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD حول الحوكمة.

يتَّبِع البحث مدخلاً مقارناً بدراسة بنود مبادئ الحوكمة في البلدان الثلاثة ومدى شدة الإلزام فيها، من خلال تصميم (47 سؤالاً) في خمسة مجالات رئيسية في أدلة الحوكمة هي: مجلس الإدارة، وحملة الأسهم، والإدارة التنفيذية، والإفصاح، والمراجعة. وقام الباحث بعرض النتائج التجميعية لهذه الأسئلة التي جاءت كما يأتي: تبدي بنود دليل حوكمة الشركات في مصر عدم اتفاق مع مبادئ الـ OECD بنسبة 34% مقارنة بنحو 45% في الأردن و49% في سورية من مجموع الأسئلة المدروسة. وهناك التزام طوعي بمبادئ الحوكمة في /6 بنود/ و/5 بنود/ موصى بها وغير ملزمة في مصر أكثر منها في الأردن وسورية، حيث لايوجد في دليل سورية بنود مقابلة لهذه البنود غير الملزمة.

كما يعرض الباحث نتائج نقاط الاختلاف بين أدلة البلدان الثلاثة إن كان فيما بينها أو مع مبادئ الـOECD وصولاً إلى وضع توصيات يأمل من خلالها المساهمة في تحسين أُطُر الحوكمة، وتلافي نقاط الضعف، وإحداث التغيرات القانونية والإرشادية وتشجيع الممارسات المثلى، واستكمال بعض البنى المؤسساتية اللازمة في البلدان محل الدراسة.

أولاً: الإطار العام للبحث:

1-1 تمهيد:

تُعَرَّف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الأنظمة التي تدار وتراقَب من خلالها الشركات، ويحدد هيكل حوكمة شركة ما توزع الحقوق والمسؤوليات على الأطراف ذات العلاقة ويضع القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات في شؤون الشركة. ومن خلال القيام بذلك يقدم أيضاً البنية التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ومراقبة أدائها وتطورها، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد الشركة، وتوزيع العائد على الأطراف ذات العلاقة بعدالة[1].

وتعدُّ البلدان العربية حديثة العهد بتطبيق المبادئ والممارسات السليمة لحوكمة الشركات، وعلى الرغم من الجهود المبذولة مؤخراً فيها في هذا المجال، إلا أنه يبقى هناك الكثير أمامها ليتم عمله. إذ إنَّ نظرة مقارنة لممارسات الحوكمة الحالية في هذه البلدان مع الممارسات والمعايير والمبادئ المطبقة دوليّاً تُظهِر مدى التطوير المطلوب إنجازه.

ولمَّا كانت البلاد العربية خرجت مثقلة بمخلفات الاستعمار من نظم وأساليب إدارية متخلِّفة، فإن الحوكمة الجيدة للشركات فيها تؤثر في تحسين معدلات النمو وبما يدعم التنمية فيها كاقتصادات تمر بمرحلة انتقالية، ما حثَّ على المطالبة ببذل الجهود لتحسين الحوكمة، جاء من أبرزها، الجهود المبذولة في المنطقة العربية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة الـ CIPE كمؤسسة مرتبطة بالأعمال والتابعة لغرفة التجارة الأمريكية، فضلاً عن المراكز الفكرية وغيرها من جمعيات واتحادات الأعمال والعمال (C. Kuchta-Helbling, J. D. Sullivan, p: 5).

كما تعمل منظمة الـ OECD بالتعاون مع البنك الدولي من خلال مبادرتين رئيسيتين هما منتدى الحوكمة العالمي وسلسلة الطاولة المستديرة، وبدعم من منظمة التمويل الدولية IFC. ويندرج تحت مبادرة الموائد المستديرة تلك المتعلقة بإقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقية MENA حول حوكمة الشركات، لمساعدة متخذي القرار من القطاعات العام والخاص في جهودهم لتحسين الحوكمة. بعد كل مائدة يجري إصدار ورقة عمل لدول إقليم الـ MENA تحدد نواحي التحسين وتشكل أساساً وجدولاً للإصلاح.

[1] OECD Principles of Corporate Governance, 2004, p: 11.

1-2 أهمية البحث:

تندرج هذه الدراسة تحت الجيل الثاني من البحوث حول حوكمة الشركات؛ الذي تناول بلداناً من الاقتصادات الانتقالية وذات الأسواق الناشئة وفي طور النشوء، أي خارج الولايات المتحدة وباقي الدول المتقدمة في القارة الأوروبية واليابان. هذا الجيل الذي توصل إلى أهمية التركيز على الأطر القانونية والتشريعية بوصفه وسيلة لتعزيز الحوكمة وضمان الحدّ الأدنى من الإلتزام بالمبادئ. كما خلُصَت بحوث الجيل الثاني، إلى أن وجود كبار المساهمين هو الأكثر شيوعاً في البلدان النامية، وإلى أن أثر هذه الظاهرة ليس بالضرورة أثراً سلبياً، فمن المرجح أن يكون لوجود أصحاب الحصص الكبيرة أثر إيجابي مهم في أداء الشركة. وقد تكون الملكية المركزة استجابة للنقص في الحماية القانونية للمستثمر؛ فإن لم يحمِ القانون المستثمرين من المساهمين المتحكمين والمسيطِرين، عندها سيسعى هؤلاء ليصبحوا مسيطِرين بدورهم[2].

بدوره، أسهم وجود مجالس إدارة غير فعالة، ورقابات داخلية ضعيفة، وضعف الإلزام والالتزام بالقوانين والأنظمة في إحداث أزمات مالية وانهيارات كبيرة في الشركات حول العالم في السنوات الأخيرة. استجابة لذلك تبنت معظم الدول مبادئ وأدلة حوكمة كأدوات أساسية لاستعادة ثقة المستثمر والجمهور بالأسواق المالية ودورها في التنمية (Marvin King, Op cit. p: 37).

من هنا، تساعد دراسة هذه المبادئ والأدلة في معرفة نواحي القصور والضعف في أدلة الحوكمة في دولة ما مقارنة بغيرها من البلدان القريبة في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية، وصولاً إلى توصيات تسهم في تفادي نقاط الضعف هذه، لتلافي الوقوع في الأزمات المالية، أو للمساعدة في تجاوز الأزمة في حال حدوثها، وفي رفع مستوى الحوكمة فيها وقيادة الإصلاحات المنشودة.

1-3 مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم كفاية ترتيبات وقواعد حوكمة الشركات المتبعة في البلدان محل الدراسة لإرساء نظم جيدة للحوكمة مقارنة بمتطلبات وتوصيات المبادئ المتعارف عليها عالميّاً، كتلك الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الـ OECD.

---

[2] لمزيد من التفصيل حول أثر الملكية المركَّزة، يمكن العودة إلى Diane K. Denis, John J. McConnell; "International Corporate Governance", Working Paper N°. 05/2003, ECGI Working Paper Series in Finance, P: 28, 29.

1-4 هدف البحث:

هدف البحث إلى معرفة، وتسليط الضوء على طبيعة، ومدى نقاط الضعف والقصور في قواعد الحوكمة في كل من مصر، والأردن وسورية، بإجراء مقارنة فيما بينها للمساهمة في تطوير أدلة وقواعد الممارسات السليمة للحوكمة فيها بما يتناسب مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحوكمة، وبما ينعكس على تحسين أُطُر الحوكمة بشكل عام وتحفيز التحديثات القانونية و/أو التشريعية اللازمة لتفادي الممارسات غير المرغوب فيها.

بكل الأحوال ليس الهدف من البحث أن يكون أساساً لتقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى كل شركة في البلدان محل الدراسة. بل الهدف النهائي هو تحديد نقاط الضعف في أدلة وقواعد حوكمة الشركات في البلدان المذكورة بما يؤدي إلى تحسين الحوكمة والأداء الاقتصادي فيها، خاصة في سورية، حيث خلت كثير من المسوحات والدراسات التي أجريت في المنطقة العربية من بيانات مقارنة عن سورية.

1-5 منهجية البحث:

يتَّبِع البحث مدخلاً مقارناً بدراسة بنود مبادئ الحوكمة في البلدان محل الدراسة ومدى شدة الإلزام فيها، من خلال تصميم (47 سؤالاً) في خمسة مجالات رئيسية في أدلة الحوكمة هي: مجلس الإدارة، وحملة الأسهم، والإدارة التنفيذية، والإفصاح، والمراجعة، وعرض نتائج الاختلاف فيما بينها أو مع مبادئ الـ OECD في كل مجال من المجالات المذكورة، وصولاً إلى وضع التوصيات الملائمة.

1-6 فروض البحث:

ف1 -ليست هناك فروقات بين أدلة الحوكمة في البلدان المذكورة وتلك المتبعة من قبل الـ OECD، من ثمَّ يمكن القول: إنَّ أدلة الحوكمة في البلدان المذكورة تلبي متطلبات ومبادئ الـ OECD بشأن الحوكمة.

ف2 - هناك فروقات مهمة بين أدلة الحوكمة في البلدان محل الدراسة.

1-7 الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع حوكمة الشركات، لكن معظمها استعرض النماذج المعروفة دولياً وبعد ذلك عرض التجربة المحلية، إلا أن القليل منها عرض بيانات مقارنة عن البلدان العربية، والنادر منها تضمن بيانات عن سورية. وتعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات

والتقارير المنشورة حول تقييم مبادئ وأُطُر حوكمة الشركات وتطورها في المنطقة العربية من أهمها ما يأتي:

التقرير الإقليمي لمجموعة العمل لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقية MENA بعنوان "حوكمة الشركات في المغرب، ومصر، ولبنان، والأردن" بالتعاون مع المركز الدولي للمشاريع الخاصة الـ CIPE لعام 2003، وتناولت الدراسة وصفاً للوضع الاقتصادي في البلدان محل الدراسة وباقي الإقليم، ولمدى تطبيق مبادئ الـ OECD حول الحوكمة والتعاون الإقليمي في هذا السياق. وخلص التقرير إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تصب عموماً في مجال تحسين الحوكمة في البلدان محل الدراسة والإقليم، من أهمها: أن تعريض الشركات لممارسات الحوكمة الجديدة إنما تتم بأفضل الأحوال من خلال أسواق رأس المال، والتقليل من الاعتماد على البنوك كمصدر وحيد للتمويل.

الدراسة المقارنة لمنتدى حوكمة الشركات الثاني للـ MENA، التي استضافتها مجموعة العمل اللبنانية لعام 2004. تغطي هذه الدراسة المبدأ الخامس حول تحسين الشفافية والإفصاح في دول المنطقة مع التركيز على (لبنان، ومصر، والأردن، والمغرب). خلصت ورقة العمل هذه إلى مجموعة من التوصيات المهمة، من أهمها، أن كثيراً من إصلاحات الحوكمة ينبغي أن تأتي من داخل كل بلد والتأكيد على التعاون بين بلدان الإقليم في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، لكن بدورها لم تتضمن أية بيانات مقارنة عن سورية.

دراسة المجموعة العاملة التابعة للـ OECD في عام 2005 التي تهدف إلى تزويد صناع القرار والسياسات ورواد القطاع الخاص، بما فيهم المستثمرون الدوليون، والخبراء والمؤسسات ذات العلاقة بمراجعة للقضايا الرئيسية والتطورات المهمة في المنطقة العربية في مجال الحوكمة، من خلال إجراء دراسة مقارنة لمبادئ الحوكمة في عدد من البلدان العربية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات لأجل الإصلاح وتقديم نقاط علام يمكن أن تُؤخذ بالحسبان في عملية قياس التقدم الحاصل. لكن الملفت للنظر أن هذه الدراسة خلت من بيانات مقارنة عن سورية، ولا حتى عن التوجهات والجهود المبذولة.

فضلاً عن الدراسات السابقة، هناك مجموعة من الجهود والتقارير لتقييم مبادئ حوكمة الشركات جرت في كل من البلدان محل الدراسة، أهمها ما يأتي:

مصر: بدأ البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية، وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، فضلاً عن عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة،

والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين برنامجاً مشتركاً لتقييم حوكمة الشركات على مستوى البلد قياساً بمبادئ الـ OECD للحوكمة. وصدر عن هذا البرنامج مجموعة من التقارير باسم "تقارير حول احترام المواصفات والقوانين ROSC". وبالفعل قُيِّمَتْ مجموعة من أسواق المنطقة أولهما مصر وتركيا، ولاحقاً الأردن، حيث خلص أول تقرير بشأن مصر إلى أن عدداً كبيراً من التطبيقات حاز على تقييم مرتفع أو متوسط مرتفع[3].

وتوضح متابعة التطورات في كل من بورصتي القاهرة والإسكندرية أن الفترة من سبتمبر2001 وحتى مارس2003 شهدت تطوراً ملحوظاً في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات في مصر، مما ترتب عليه بشكل عام تحسن في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد. إذ ارتفع عدد المعايير التي تتسق تماماً أو بدرجة كبيرة مع المعاييرالدولية لحوكمة الشركات من 40 إلى 45 معياراً في حين انخفض عدد المعايير التي لاتتم مراعاتها في مصر من 8 إلى 3 معايير فقط، أهمها التطبيق لعملية المالك المسجل والمالك المستفيد بحيث يتاح للمساهمين التصويت في اجتماعات الجمعيات العمومية وفي انتخابات مجالس الإدارة من خلال الأدوات الإلكترونية أو البريد، وهو ما يتيح للمالك المسجل بالدفاتر الإدلاء بصوته نيابة عن آلاف الملاك المستفيدين[4].

وقد أوضح التقييم أن هذا التحسن قد شمل المبادئ الخمس للحوكمة، وإن كانت درجة التحسن قد اختلفت من معيار إلى آخر.

الأردن: تظهر نتائج تقرير ROSC أن الأردن لم يلتزم بمتطلب رئيسي 1 من أصل 23، فيما يتعلق بأعضاء مجلس الإدارة المستقلين، مثلاً، لا يوجد في دليل الحوكمة تعريف واضح للعضو المستقل. هناك عدد من المبادى التي لم يعدُّ فيها الالتزام كاملاً.

سورية: فضلاً عن القوانين والتشريعات والجهود المبذولة من قبل الجهات المعنية بالحوكمة (كهيئة الأوراق والأسواق المالية، وسوق دمشق للتبادل...إلخ)، يعدُّ برنامج الحوكمة في المنطقة العربية POGAR، الذي أدخله برنامج الأمم المتحدة للتنمية UNDP والمكتب الإقليمي للدول العربية، بعضوية

---

[3] لمزيد من المعلومات حول تقويم تطبيق مبادئ الـــOECD، انظر OECD, "*Methodology for Assessing the Implementation of the OECD Principles on Corporate Governance*"، 1st Dec. 2006 .

[4] الحميد ابراهيم، رئيس الهيئة العامة لسوق المال في مصر؛ مؤتمر "مستقبل الاقتصاد المصري في ظل ممارسة الإدارة الرشيدة"، الجمعية المصرية للأوراق المالية و مركز المشروعات الدولية الخاصة، أوكتوبر 2001، "التوصيات في ختام المؤتمر"، ص:2.

سورية فيه، من أهم البرامج العاملة في سورية في هذا المجال. هذا البرنامج موجَّــه إلـــى تحفيــز وتنمية الممارسات الجيدة للحوكمة والإصلاحات ذات العلاقة في الدول العربية. وهو يعمل بالــشراكة مع هيئات حكومية رئيسية بما فيها الجهات التشريعية والقضائية ومنظمات المجتمع المدني لتحديــد الاحتياجات والحلول. وبالإشارة إلى ورقة العمل المقدمـــة مـــن Kaufmann et al. عـــام 2007 حـــول مؤشرات الحوكمة، المعدّة للبنك الدولي، أبدت سورية تحسناً طفيفاً في فعالية الحكومة والاســتقرار السياسي بين عامي 2005 و2007، لكنها، حسب ورقة العمل التـــي قـــدماها، مـــا زالـــت تتـــصف بمستويات منخفضة في جودة التشريع، والتصويت، والمساءلة والرقابة على الانتهاكات.

وفي تقريره حول أداء الأعمال لعام 2008، يصنف البنك الدولي حماية المستثمر في ســـورية بأنهـــا تحت المعدل الإقليمي، وتحت مستوى متوسط مؤشر دول الـــ OECD. إن مؤشر حماية المستثمر هو مكون فرعي لمؤشرات أداء الأعمال، الذي يتألف بدوره من ثلاثة أبعاد لحماية المستثمر هي: شفافية العمليات (كامتداد لمؤشر الإفصاح)، والمسؤولية عن التعامل الـــذاتي الـــداخلي (كامتـــداد لمؤشـــر مسؤولية عضو مجلس الإدارة أوالمدير)، وقدرة حملة الأسهم على مقاضـــاة المـــوظفين وأعـــضاء مجلس الإدارة عن سوء الإدارة والتصرف (مؤشر سهولة مساءلة المدراء).

تتراوح قيم المؤشرات بين (0 إلى 10) بدرجات أعلى تشير إلى إفصاح أكبر، ومساءلة أكبر للمديرين والأعضاء، وقدرات أكبر لحملة الأسهم على تحدي القرارات التي يتخذها المديرون وأعضاء مجالس الإدارة، وحماية أفضل للمستثمر. أحرزت سورية النتائج التالية مقارنة بالمعدل الإقليمي ومعـــدل دول الـــ OECD*:

المؤشر	المعدل (سورية)	MENA	معدل الـــ OECD
الإفصاح	6	5.8	6.4
مساءلة أعضاء مجلس الإدارة	5	4.7	5.1
حماية المستثمر	2	3.7	6.5

* المصدر: eStandard Forum, p2 .

يُلحظ من هذه النتائج أن مستوى الإفصاح ومساءلة مجلس الإدارة هي أعلى من معدل المنطقة العربية وحول معدل دول الـ OECD؛ وهذا شيء جيد يشجع على مزيد من المثابرة لتحقيق نتائج أفضل خاصة في مجال حماية المستثمر. لكن هذا التقرير لم يتناول بنود المبادئ التي تتعلق بالإدارة التنفيذية والمراجعة الخارجية.

ومن المنظمات الأخرى التي تبذل جهوداً في سورية في هذا المجال هي: وحدة ذكاء الأعمال في الشرق الأوسط BIME، ومنتدى المعايير الإلكتروني ESF التابع لمؤسسة المعايير الدولية FSF. تشير نتائج أعمال هذه الجهات إلى أن سورية تحقق تقدماً في مجال وضع الأطر اللازمة لحوكمة الشركات بما يتعلق بالمبدأ الأول من مبادئ الـ OECD حول الحوكمة. أما بالنسبة إلى باقي بنود مبادئ الحوكمة، فلا يوجد في سورية معلومات كافية عن مدى التزام أو اتفاق الشركات بمبادئ حوكمة الشركات إن كان بالنسبة إلى برنامج الـ UNDP، أو إلى لمنتدى الـ ESF (eStandard Forum, Op cit. pp: 1, 3).

ثانياً: مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن الـ OECD:

تهدف مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن الـ OECD، وفق النسخة المحدّثة في عام 2004، إلى عرض معايير للممارسات المثلى الشائعة، بحيث يمكن لبلدانٍ ذات ثقافات مختلفة الاتفاق عليها دون أن تكون إلزامية وتفصيلية بشكل مرهِق. ويمكن تطبيق المبادئ بغض النظر عن مستوى تركز الملكية، أو نموذج التمثيل في مجلس الإدارة، أو اتباع القانون المدني أو العام في البلد المعني.

على كلٍّ، تتعلق المبادئ بالشركات المدرجة بشكل أساسي، لكن يمكن أن تكون أداة مفيدة لتحسين حوكمة الشركات غير المدرجة في البورصة. وتم ترتيب هذه المبادئ في ستة فصول كما يأتي[5]:

[5] لمزيد من المعلومات حول الإرشادات التفصيلية التي توضح المبادئ العامة يرجى العودة إلى موقع الـ OECD، ويكتفي هنا بالتفصيل إلى هذا المستوى. أُجريَتِ الدراسة المقارنة هنا على أساس هذه البنود التفصيلية كما سيتم عرضه في صفحات لاحقة.

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)	ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات	ذو تأثير في الأداء الاقتصادي الشامل
		المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي
		توزيع المسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة في نطاق اختصاص تشريعي واضح وفي خدمة المصلحة العامة
		لدى الجهات المختلفة النزاهة والسلطة والموارد للقيام بواجباتها
	حماية حقوق حملة الأسهم	توافر الحقوق الأساسية للمساهمين
		الحق في المعلومات عن القرارات
		الحق في المشاركة بالتصويت
		تسهيل المشاركة الفعالة
		التصويت شخصياً أو غيابياً
		الإفصاح عن الهياكل والترتيبات
		تسهيل ممارسة حقوق الملكية
	المعاملة المتساوية لحملة الأسهم	معاملة المساهمين (من فئة الأسهم نفسها) بشكل متساوٍ
		منع التداول بين الداخليين والتداول الشخصي الصوري
		الإفصاح عن العمليات
	احترام دور أصحاب المصالح	المصالح وفقاً للقانون أو الاتفاقات
		التعويض مقابل انتهاك الحقوق
		تطوير الآليات للمشاركة
		تقديم المعلومات في الوقت المناسب
		الاهتمام بالممارسات
		إطار للإعسار وآخر للدائنين
	الإفصاح والشفافية	الإفصاح عن السياسات
		المستويات النوعية للمحاسبة
		المراجعة الخارجية
		قابلية المراجعة للمساءلة
		الفرصة والتوقيت المستخدمان
		المنهج الفعال لإطار الحوكمة
	مسؤوليات مجلس الإدارة	العمل وفقاً للمعلومات الكاملة
		المعاملة العادلة للمساهمين
		تطبيق المعايير الأخلاقية
		عرض السياسات
		الحكم الموضوعي المستقل والوقت المناسب لإتاحة المعلومات

تشير بعض الدراسات (Diane K. Denis, John J. McConnell, Op cit, p:28) إلى أن شدة الإلزام في الدول حديثة العهد بتطبيق مبادئ الحوكمة هو أمر ضروري لفعالية التطبيق؛ لذلك سيتم في هذه

الدراسة الاعتماد على بعض البنود التفصيلية لهذه المبادئ، فضلاً عن الدراسة شدة الإلزام فيما بينها كأساس للمقارنة بين البلدان محل الدراسة.

ثالثاً: الدراسة المقارنة

تصميم الدراسة المقارنة:

تتضمن الدراسة مقارنة لثلاث دول عربية هي: مصر والأردن وسورية. كلّ منها نشرت ما يسمى أو ما يمكن عدَّهُ دليلاً واحداً على الأقل لممارسات الحوكمة السليمة.

على الرغم من التشابه عند مقارنة أدلة بعض البلدان وتصميم برامج الإصلاح فيها، إلا أنــه ينبغــي الانتباه للخصائص والفروقات بين هذه البلدان، وإلى أن أطر حوكمة الشركات والإصلاحات المطلوبة لايمكن استعراضها بشكل منعزل عن البيئة التي تعمل فيها. ففي حين قد تبدو تشريعات معينة بأنهــا مثالية من حيث القواعد والتنظيم، إلا أن أداءها من حيــث التطبيــق والإلــزام وإدراك المــستثمرين وممارسات الشركات لها يبدي صورة مختلفة.

وليس المقصود هنا من هذه الدراسة انتقاد التقصير في بعض البلدان، بــل المــساعدة فــي تحديــد الخصائص والاستفادة من تجارب البلدان الداخلة في الدراسة.

على كل حال، تعتمد الدراسة المقارنة هنا في بعض نواحيها على مسح منظمــة التنميــة والتعــاون الاقتصادي لإطار عمل حوكمة الشركات في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقية - مع تحديث المعلومات الواردة فيها من قبل الباحث – من خلال مجموعة من الأسئلة تغطــي خمــسة مجــالات مشتركة بين أدلة البلدان الثلاثة الداخلة في الدراسة حول حوكمة الشركات، بحيث تخدم بالنتيجة، في الوقت نفسه، تقييماً لإطار الحوكمة في البلد المعني.

تم تصميم (47) سؤالاً جوهرياً تغطي جوانب مختلفة من مبادئ الحوكمة للـــ OECD، بحيــث (13) منها تتعلق بمجلس الإدارة، و(13) منها بحملة الأسهم، و(3) بــإدارة الــشركة وتعويــضاتها، و(3) باللجان المتفرعة عن مجلس الإدارة، و(7) لمتطلبات الإفصاح، و(8) للمراجعة الخارجية، فضلاً عن فحص شدة الإلزام فيما بينها.

أ) الأسئلة المطروحة في مجال مجلس الإدارة

تسلسل	السؤال المطروح	مصر	الأردن	سورية
1	هل هناك في الدليل تعريف لعضو مجلس الإدارة المستقل؟	لا	نعم (م)	نعم (إ)
2	هل هناك نسبة معينة موصى بها من أعضاء المجلس المستقلين؟	لا	نعم (إ)	نعم (إ)
3	هل هناك بنود تبين مهام رئيس مجلس الإدارة؟	لا	نعم (إ)	لا*
4	هل هناك توصية بأن يجتمع أعضاء المجلس غير التنفيذيين بشكل منفصل عن باقي أعضاء المجلس؟	لا	لا	لا
5	هل هناك إرشادات حول المواصفات والمؤهلات الهنية لعضو مجلس الإدارة؟	نعم (ن)	لا	لا
6	هل هناك مطلب بتدريب دوري لأعضاء المجالس؟	نعم (م)	لا	لا
7	هل هناك حدّ لعدد المجالس التي يمكن لشخص واحد أن يدخل في عضويتها؟	لا	نعم (إ)	نعم (إ)
8	هل هناك توصية للإفصاح عن الطريقة التي تم بها انتقاء العضو؟	نعم (ن)	لا	لا
9	هل هناك مطلب بوقف أو تقييد عمل مجلس إدارة ذي أداء سيئ؟	نعم (إ)	لا	نعم (إ)
10	هل هناك مطلب للإفصاح عن تضارب مصالح حملة الأسهم مع أعضاء المجلس أو المديرين التنفيذيين في حال وجودها؟	نعم (إ)	لا	نعم (إ)
11	هل هناك مطلب أن يضمن المجلس انتشار ثقافة أخلاقية في الشركة	نعم (ن)	لا	نعم (ن)
12	هل هناك تأمين شامل على أعضاء مجلس الإدارة تجاه المسؤوليات التي يتحملونها؟	لا	لا	لا
13	هل هناك حوافز كافية تشجع على التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة الجيدة (مثال: المسابقات والجوائز بينالشركات).	-	نعم (ن)	لا

* لكنها موجودة في قانون الشركات و/أو في أنظمة الشركات.

ب) الأسئلة المطروحة في مجال حملة الأسهم

تسلسل	السؤال المطروح	مصر	الأردن	سورية
1	هل يسمح للمساهمين بوضع بنود على لائحة اجتماع الجمعية العمومية للنقاشً؟	لا	نعم (إ)	لا
2	هل هناك مطلب بوقف تبادل الأسهم بين تاريخي التسجيل لحضور الاجتماع وتاريخ الاجتماع؟	نعم (إ)	لا	لا
3	هل هناك بنود أو شروط للحد من استخدام الأنواع المختلفة للأسهم بحقوق تصويت مختلفة؟	نعم (إ)	لا	نعم (ن)
4	هل هناك قيد على حجم تملك الأجانب؟	نعم (إ)	نعم (إ)	نعم (إ)
5	هل هناك بنود تتعلق باستراتيجية الخروج من السوق كإعادة الهيكلة بدلاً من مجرد التصفية؟	نعم (ن)	نعم (ن)	لا
6	هل هناك بنود تمنع وجود قيود على عدد الأسهم التي يمكن لمساهم واحد التصويت عنها؟	لا	لا	نعم (إ)
7	هل هناك ما يسمح بالتصويت بوسائل الإتصال الحديثة؟	نعم (إ)	نعم (إ)	نعم (ن)
8	هل هناك مطلب بوضع مقاييس أو تطبيق معايير معينة لقبول الاندماج بعد بموافقة الجمعية العمومية؟	نعم (إ)	لا	لا
9	هل هناك مطلب يسمح لحملة الأسهم بالإشتراك في قرارات تتعلق بتغيرات حوكمة جوهرية للشركة (مثل: تغيرات قانونية)؟	لا	نعم (إ)	لا
10	هل يُطلب من المستثمرين المؤسساتيين الإفصاح عن سياسات التصويت خاصتهم؟	لا	لا	لا
11	هل هناك مطلب للإفصاح عن الموارد التي يوظفها المستثمرون المؤسساتيون لتنفيذ سياسات التصويت خاصتهم	لا	لا	لا
12	هل هناك بنود حول كيفية إدارة تضارب المصالح بين حملة الأسهم؟	نعم (إ)	لا	نعم (إ)
13	هل يحق في الدليل لنسبة معينة من المساهمين الدعوة لهيئة عامة غير عادية للمطالبة بإقالة مجلس الإدارة أو أي عضو فيه؟	لا	تعم (إ) %20	لا

جـ) الأسئلة المطروحة في مجال تعويضات الإدارة التنفيذية

تسلسل	السؤال المطروح	مصر	الأردن	سورية
1	هل هناك مطلب لتضمين كلا نوعي المكافآت من دفع نقدي أو مكافآت على أساس الأسهم؟	نعم (ن)	لا	لا
2	هل هناك مطلب لمقارنة تعويضات الإدارة بشركات مثيلة في القطاع نفسه؟	لا	لا	لا
3	هل يتم تضمين ليس فقط التعويضات التي يحصل عليها من الشركة التي يعمل لديها، لكن أيضاً من أية شركات شقيقة أو ضمن المجموعة في البيانات المفصح عنها؟	لا	لا	لا

د) الأسئلة المطروحة في مجال اللجان المتفرعة عن مجلس الإدارة

تسلسل	السؤال المطروح	مصر	الأردن	سورية
1	هل هناك طلب بضرورة مشاركة أعضاء مستقلين وليس فقط غير تنفيذيين في لجان التعويضات والتعيينات، أو أن يكونوا كلهم مستقلين؟	نعم (ت)	لا	نعم (إ)
2	هل هناك دليل توضيحي بسلطات لجنة التعويضات، وهل لديها صلاحيات بتحديد التعويضات النقدية وعلى شكل أسهم، وحتى في الشركات الحليفة؟	لا	لا	لا
3	هناك مطلب واضح بأن من مهام لجنة المراجعة التأكد من الالتزام بمبادئ وممارسات الحوكمة الأمثل.	لا	لا	لا

هـ) الأسئلة المطروحة في مجال الافصاح

تسلسل	السؤال المطروح	مصر	الأردن	سورية
1	هل هناك مطلب للإفصاح عن هيكل الملكية في الشركة؟	نعم (إ)	نعم (إ)	نعم (إ)
2	هل هناك متطلبات للإفصاح عن الـ 15 مساهماً الكبار على الأقل أو عن كل حملة الأسهم الذين يمتلكون 5% وما فوق من الأسهم؟	نعم (إ)	نعم (إ)	نعم (إ)
3	هل هناك إلزام للإفصاح عن أية قضايا مادية تتعلق بالموظفين والمساهمين؟	نعم (إ)	نعم (إ)	نعم (إ)
4	هل هناك تعريف أو تحديد لأصحاب المصالح؟	نعم (إ)	نعم (إ)	نعم (إ)
5	هل يتضمن هذا التعريف لأصحاب المصالح الدائنين؟	نعم (إ)	نعم (إ)	نعم (إ)
6	هل هناك مطلب للإفصاح عن سياسة الحوكمة في الشركة غير الواردة في الدليل؟	نعم (ت)	نعم (ن)	لا
7	هل هناك مطلب للإشارة الواضحة إلى الأخلاقيات التي تتبناها الشركة ومدى الالتزام بها؟	نعم (ت)	نعم (ن)	لا

ن) الأسئلة المطروحة في مجال المراجعة الخارجية والداخلية

تسلسل	السؤال المطروح	مصر	الأردن	سورية
1	هل هناك مجلس إشرافي للمحاسبة والمراجعة موحد يشرف على تعيين المراجع الخارجي؟	نعم (إ)	نعم (إ)	مؤخراً
2	هل هناك مطلب بتغيير المراجع دورياً وفي حالات معينة؟	نعم (ت)	لا	نعم (إ)
3	هل هناك مطلب للحد من الخدمات الاستشارية التي يقدمها المراجع الخارجي؟	نعم (ت)	نعم (إ)	نعم (إ)
4	هل هناك أية أدلة إرشادية حول مؤهلات المراجع الخارجي؟	نعم (إ)	نعم (إ)	نعم (إ)
5	هل هناك تحديد لمثل هذه المؤهلات؟	نعم (إ)	نعم (إ)	نعم (إ)
6	هل هناك مطلب بضرورة وجود نظام رقابة داخلية محكم تتولى تنفيذه إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية	نعم (إ)	-	لا
7	هل هناك مطلب في الدليل بتقييم إجراءات إدارة المخاطر في الشركة ومدى تطبيق قواعد الحوكمة فيها على نحو سليم ووضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناءً على تصور ودراسة لهذه المخاطر التي تواجة الشركة وتحديث التقييم بشكل دوري؟	نعم (إ)	نعم (ن)	نعم (إ)
8	هل هناك وكالات متخصصة (غير الهيئة أو سوق التبادل) لتصنيف الشركات من حيث جودة الحوكمة يمكن أن يعتمد مراجع الحسابات على نتائج إحصاءاتها؟	نعم (ت)	نعم (ت)	لا

ملاحظة 1:

لا = لا يوجد أو غير مطلوب؛ نعم (إ) = إلزامي، أو مطلوب من قبل السوق المالي؛ نعم (م) = موصى به، وفي حالة الانحراف عن القواعد ينبغي على الشركة شرح الأسباب؛ نعم (ت) = تطوعي، وينصح بوجود نصوص تنظيمية أو قانونية لكن الشركة غير ملزمة بتفسير عدم الالتزام؛ نعم (ن)، نصحي، ويُشَجَّع أن تلتزم الشركة بنصوص الأدلة/ المبادئ.

رابعاً: نتائج الدراسة

تم مسح إيفاء قواعد حوكمة الشركات لمتطلبات مبادئ الـ OECD في البلدان محل الدراسة وجاءت النتائج من الأسئلة أعلاه كما يأتي:

البيـــان	مصر	الأردن	سورية
عدد الإجابات غير المتوافقة	16	22	23
نسبة الإجابات غير المتوافقة	34%	45%	49%
من المجموع الكلي 47 سؤال	100%	100%	100%

تشير النتائج إلى أن مصر تبدي تقدماً ملحوظاً في مجال الإيفاء بمتطلبات مبادئ الحوكمة مقارنة بالأردن وسورية رغم الجهود المبذولة في هذين الأخيرين، إلاَّ أنَّ هناك مجموعة من المتطلبات التي لم تلبها أدلة الحوكمة في البلدان محل الدراسة، وعليه يمكن القول: إنَّ القواعد الواردة في أدلة الحوكمة في هذه البلدان لا تلبي متطلبات مبادئ الـOECD كلّها حول الحوكمة الشركات، بما يتفق مع فرضية البحث الأولى (ف1).

من جهة أخرى فُحِصَتْ شدة الإلزام في القواعد والإرشادات المتبعة في البلدان الثلاثة، وكانت النتائج كالآتي:

الإلزام/البلد	مصر	الأردن	سورية
إلزامي (إ)	18	16	19
تطوعي (ت)	6	1	-
موصى به (م)	1	1	-
نصحي (ن)	5	5	3
مجموع الأسئلة المتوافقة	30	23	22

وعليه، يُلاحظ من الجدولين أعلاه عدم وجود اختلافات جوهرية بين أدلة الحوكمة في البلدان الثلاثة، بما يناقض الفرضية الثانية (ف2)، على الرغم من أن هناك بنوداً تطوعية وغير ملزمة تتبعها الشركات في مصر أكثر مما هو في الأردن وسورية؛ ما قد يعكس وعياً أكبر لدى الشركات المصرية مقارنة بغيرها، وهذه ظاهرة إيجابية، حيث تشجع الشركات على أن تُبدي ممارسات حوكمة ذاتية أكثر منها مجرد التزام صوري ببنود معينة كونها مطلوبة من الجهات الرقابية أو الإشرافية.

ومن خلال مقارنة الأسئلة المطروحة في المجالات الخمسة المذكورة أعلاه، يتوصل الباحث للنتائج التالية حول نقاط الخلاف و/أو عدم الاتساق مع متطلبات الـOECD في أدلة البلدان الثلاثة لحوكمة الشركات، وهي كما يأتي:

أ) في مجال مجلس الإدارة:

- لا تتضمن أدلة قواعد حوكمة الشركات توصيفاً لمهام رئيس مجلس الإدارة في سورية ومصر، لكنها موجودة في باقي الأطر التشريعية، كقانون الشركات أو الأنظمة الداخلية للشركات.

- ومع أنه تم التأكيد على تعيين أعضاء غير تنفيذيين في مجلس الإدارة إلا أن الدليل لم يتطلب توصيات بعقد اجتماعات مجلس إدارة يحضرها فقط الأعضاء الخارجيون ولا بعدد هذه الاجتماعات سنوياً في سورية مقارنة بالأردن.
- لم تتضمن الأدلة في البلدان الثلاثة متطلباً بأن يكون أعضاء لجان التعويضات والتعيينات مستقلين بالكامل (كلجنة التدقيق)، أو حتى بتضمين عدداً كافياً منهم؛ بل اكتُفِيَ باشتراط تضمين أعضاء غير تنفيذيين كما في سورية؛ وفقط في الحالات التي تشير إلى وجود واضح لتضارب في المصالح.
- ليس هناك متطلب في الدليل بالاهتمام بالتدريب المنهجي والدوري لأعضاء مجلس الإدارة ولا بالمؤهلات الواجب للعضو أن يتمتع بها، لا في سورية ولا الأردن.
- هناك غموض حول الطريقة التي يتم بها انتقاء عضو مجلس الإدارة في الأردن وسورية مقارنة بمصر، وفي حال عدم وجود بند أو توصية بالإفصاح عن طريقة الانتقاء فقد تمتنع كثير من الشركات عن ذلك في ممارستها العملية، أو قد لا تكون مهتمة بذلك.
- ليس هناك توصية بأن يجتمع أعضاء المجلس غير الإداريين بشكل منفصل عن باقي أعضاء المجلس في أدلة مصر وسورية مقارنة بالأردن وبمتطلبات مبادئ الحوكمة.
- ليس هناك مطلب واضح بأن يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية نشر ثقافة حوكمية وأخلاقية مكتوبة أو غير مكتوبة في الشركة، ولايوجد تأكيد على التأمين الشامل على عضو مجلس الإدارة تجاه المسؤوليات التي يتحملها لدى شركات التأمين المرخصة.

ب) في مجال حماية حقوق حملة الأسهم:

- ليس هناك مطلب في الأدلة بوقف تبادل الأسهم بين تاريخَي تسجيل حضور المساهم لاجتماع الهيئة العامة ويوم الاجتماع في دليل الأردن مقارنة بمصر وسورية، حيث يتم قبل الاجتماع توزيع المعلومات على المجتمعين للاطلاع عليها ودراستها، فقد يقوم بعضهم - بحكم اطلاعه المسبق مقارنة بباقي مستثمري السوق – بعمليات تبادل قد تضر بمصلحة الشركة وباقي المساهمين.
- لايوجد في دليل الحوكمة في سورية بنود تتعلق باستراتيجية الخروج من السوق كإعادة الهيكلة للشركات المتعثرة بدلاً من مجرد التصفية.

- لايوجد ضمان فعلي لمشاركة المساهمين في القرارات الجوهرية كتلك التي تتعلق بتغيير هيكــل الملكية في الشركة أو بتغيرات قانونية أساسية، فضلاً عن عدم وجود مطلب بمشاركة المساهمين في وضع مقاييس أوشروط أو تطبيق معايير معينة بشكل مسبق لقبول عمليات الانــدماج وبعــد موافقة الجمعية العامة للمساهمين.
- بحكم سيطرة كبار المستثمرين وإمكانياتهم، فقد يعمل هؤلاء على وضع جملة مــن الإجــراءات وتوظيف موارد (قد تكون أصلاً من موارد الشركة) لتنفيذ سياسات التصويت خاصــتهم، ومــع أهمية الإفصاح عن مثل هذه السياسات ليس هناك مطلب واضح بذلك في دليل قواعد الحوكمــة في سورية مقارنة بغيرها.

ت) في مجال الإدارة التنفيذية: يُلحظ ما يأتي:

- ليس هناك مطلب في كل البلدان محل الدراسة (وقد يكون من غير الشائع في سورية) بتــضمين مكافآت على أساس ملكية أسهم الشركة، بجانب الرواتب والمكافآت والتعويضات النقدية للإدارة التنفيذية.
- لاتوجد مقارنة بين تعويضات المديرين فيما بين الشركات المتشابهة أو العاملة في القطاع نفسه، ولا تفصح الشركات عن التعويضات التي يتلقاها المديرون من الشركات الحليفة. على الرغم من إمكانية استخدام هذه المقارنة للحد من قدرة بعض المديرين التنفيذيين من وضع رواتب خياليــة لهم أو لمن يهمهم أمرهم، ولا يوجد في البلدان محل الدراسة مطلباً بضرورة تصويت المساهمين على خطط تعويضات كبار المديرين.

ث) في مجال اللجان المتفرعة عن مجلس الإدارة:

- مع اهتمام الدول الثلاث بتشكيل لجان المراجعة، إلا أنه لايوجد في دليل الحوكمة في مصر تمييز بين مصطلح عضو اللجنة المستقل والعضو التنفيذي، مقارنة بسورية والأردن على الرغم مــن أهمية ذلك فقد يكون العضو غير تنفيذي لكنه قديكون في الوقت نفسه غير مــستقل؛ أي لديــه أقارب أو صلات مالية أو غير مالية مع أعضاء و/أو مديرين وموظفين رئيسيين في الشركة.
- في حين تتطلب مبادئ الــ OECD أن تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، فإن من الملفت للنظر بأنه لايوجد مطلب واضح يكلِّف اللجنة بذلك. إلا أن الأدلة فــي

البلدان الثلاثة تطلب من مجلس الإدارة الإفصاح عن الالتزام بمبادئ الحوكمة في تقريره السنوي.

ج) في مجال الإفصاح:

تتمتع متطلبات الإفصاح في سورية الواردة في الإطار القانوني والتشريعي بأنها جيدة عموماً، إلاّ أنه ليس هناك طلب واضح من الشركات بالإفصاح عن سياسة الحوكمة فيها أو بأن تُجري تقويماً ذاتياً للحوكمة فيها مقارنة بباقي البلدان الداخلة في الدراسة.

ح) في مجال المراجعة الخارجية:

- لا يوجد تصنيف للشركات في سورية، مقارنة بغيرها، من حيث جودة الحوكمة فيها، فمن جملة فوائد هذا التصنيف: استفادة المراجعة من نتائج إحصاءات الوكالات المتخصصة بذلك؛ إذ لُوحظ انخفاض تكلفة المراجعة في الشركات ذات ممارسات الحوكمة الجيدة.
- يُلاحظ احتواء دليل حوكمة الشركات في مصر لعام 2005 على بنود تتعلق بحوكمة الشركات العائلية التي ينبغي تأهيلها ليتم إدراجها في سوق القاهرة والإسكندرية، في حين أن أدلة حوكمة الشركات في الأردن وسورية هي مُوَجَّهَة فقط للشركات المساهمة المدرجة في سوق التبادل.
- تعدُّ ممارسات الحوكمة في سورية كلها ملزمة مقارنة بمصر والأردن، وعلى الرغم من أهمية ذلك، إلا أنها تبقى أكثر عمومية ولا تشمل الممارسات التفصيلية كلّها.

خامساً – الخاتمة والتوصيات

فيما يلي بعض المقترحات والدروس التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً عند تطبيق مبادئ الحوكمة وثقافتها في الشركات والأسواق المالية في البلدان محل الدراسة:

أ) في مجال مجالس الإدارة:

s مجالس إدارة الشركات: بغض النظر عن نموذج تركيبة مجلس الإدارة (المؤلف من طبقة واحدة أو من طبقتين)، ينبغي التركيز على استقلال المجلس. وينبغي أن يكون للأقلية الحق في تمثيل أنفسهم في المجلس من أجل حوكمة أفضل. على كل، ينبغي أن يجتمع أعضاء مجلس الإدارة

المستقلون وغير التنفيذيين بشكل منفصل عن باقي أعضاء المجلس عدداً من المرات بحدود أربع مرات في السنة[6].

- التأمين الشامل على مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة ومن ثمَّ،
- تشكيل الجمعية السورية لأعضاء مجالس إدارات الشركات بحيث تقدم النصح والمعلومات بما يمكِّن المدير أو العضو من تحديث معلوماته وتخفيض خطر المسؤولية الفردية عليه – وليس المسؤولية بحدِّ ذاتها، بما ينعكس على اطمئنان العضو أو المدير في أثناء اتخاذ القرار وتحسين الحوكمة. يمكن لهذه الجمعية اقتراح مستوى تثقيفي مهني إلزامي لشاغل منصب عضو مجلس الإدارة مستقبلاً، كمعايير التأهيل المطلوبة في مهنة المحاسبة.
- ثقافة الحوكمة: إن إدخال حوكمة الشركات كجزء من ثقافة المجتمع سيؤسس لحل جيد وعملي لمشكلة خليط الملكية والإدارة وسيسمح بفصلهما عن بعضهما بعضاً وبثقة الأطراف ببعضها بعضاً بما هو الأفضل لمصلحة الشركة. وينبغي على سلطات السوق تقديم فرص تدريب لإدارة الشركات والأطر وباقي الأطراف، مع منظور جديد بإدخال أدوات إدارة وطرائق واستراتيجيات تقويم خطر جديدة.

ب) في مجال حملة الأسهم:

- تعدُّ الأسواق في البلدان محل الدراسة في لب مراحل التطور. ولذلك ينبغي أن تكون مبادئ حوكمة الشركات قاطرة النمو في السوق أكثر منها التزام له تكلفة.
- فيما يخص الشركات المملوكة عائلياً: على اعتبار أن الشركات العائلية هي الصفة الغالبة في السوق المحلي، ينصح أن تغطي قواعد الحوكمة هذه المسألة وأن تتكيف لتناسب هذا النوع من الشركات. ولاينبغي أن تكون المبادئ عائقاً أمام تشكيل الشركات العائلية أو تطورها بوصفها تشكل العمود الفقري لكثير من الاقتصادات الانتقالية. على كل حال، ينبغي أن تكون هناك مبادئ واضحة وملزمة تحمي حقوق الأقلية من المساهمين.
- في شأن الإفلاس واستراتيجية الخروج من السوق: استثناءً لبعض البلدان العربية، تشكل إجراءات الإفلاس واستراتيجية الخروج مشكلة لحملة الأسهم وأصحاب المصالح. لهذا، يوصى

[6] جانثان شارخام، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، الفصل 7، عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص: 8.

أن توَضِّح قواعد هذه القضية في العمق، وتعديل القوانين ذات العلاقة ليتضمن موضوع إعـــادة هيكلة الشركات المعسرة وليس فقط تصفيتها.

- الفصل بين الملكية والرقابة: ينبغي أن تخفف المبادئ من حقوق تصويت المساهمين المُسَيطرِين إلى حدٍّ يبقي هناك مساحة من الحوار مع المساهمين وأصحاب المصالح الصغار.
- ثروة الملاك ومركز الشركة المالي: يوصى بتوضيح مسألة فصل ملكية الملاك عن المركز المالي للشركة واستخلاص منافع خاصة من الشركة، مثلاً كتمديد مدة الديون على المساهمين الكبار.

جـــ) في مجال الإدارة التنفيذية:

- الحوافز والأخلاقيات: ينبغي تطوير وسائل إرساء أدلة الأخلاق المهنية وتعزيزها بغض النظر عن المظهر الذهني لتشغيل لشركات. وعلى المشغِّلين الاعتقاد ذهنياً بمنفعة الحوكمة، ومساعدتهم في ذلك من خلال التدريب والتعليم ذي العلاقة بما يساعد على ممارسة الحوكمة الذاتية.

د) في مجال مهنة المراجعة والمحاسبة:

- تعزيز مراقبة ممارسات المحاسبين والمراجعين من خلال المجلس الإشرافي على المحاسبة بمـــا يضمن التأكد من الاستقلال والمهنية.
- الإشراف المحكم على البنوك وشركات الوساطة في الممارسة الفعلية.
- توفر توصيات أو قواعد حوكمة لكل مراحل تطور الشركات من النمو الـــداخلي إلـــى الانتـــشار العالمي.

هـــ) في مجال الإفصاح والشفافية:

- التأكيد على الدور المهم الذي تؤديه الشركات نفسها بأن تصبح حالات دراسية لممارسات حوكمة الشركات وبشفافية أكبر كما تفعل معظم الشركات، بغية تعريف المستثمر عن جـــودة الحوكمـــة وتحسين وجهة نظره فيها، لاجتذاب التمويل اللازم لها – خاصة الشركات العائليـــة، أو للحفـــاظ على استقرار أسعار أسهمها – مثل كثير من الشركات في الاقتصادات النامية والأسواق الناشئة - مثال أمريكا اللاتينية.

- **الطلب من الشركات الإفصاح عن سياسات الحوكمة المتبعة لديها في حال كانت مختلفة عن تلك المذكورة في أدلة الحوكمة.**
- **افتتاح معهد للحوكمة في سورية أسوة ببقية البلدان العربية.**
- **استحداث وكالات التقييم أو الترتيب** rating **للشركات من حيث جودة ممارسات الحوكمة الـسليمة فيها، وبرامج تحفيز للشركات، كجوائز "أفضل الشركات حوكمةً"، وتشجيع وضع أدلة تفـصيلية للمارسات المثلى للشركات، وإن كانت غير ملزمة، بحيث تتبارى الشركات فيما بينهـا لإضـافة ممارساتها المثلى إلى هذه الأدلة فتكون قدوة للآخرين.**

مراجع البحث

أولاً – المراجع العربية

- دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، هيئة الأوراق المالية، الأردن، أيلول 2007.
- دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، اكتوبر ٢٠٠5.
- القرار رقم 31 "نظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات: قواعد حوكمة الشركات المساهمة" الصادر عن هيئة الأوراق والأسواق السورية، 2008/06/29.
- سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم (82)، إبريل ٢٠٠٣.
- شهيرة عبد الشهيد، قواعد إدارة الشركات تصبح سعيًا دوليًا: ماذا يمكن عمله في مصر؟ سبتمبر 2001، بورصتا القاهرة والإسكندرية، إدارة البحوث وتنمية الأسواق، سلسلة أوراق عمل، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- عبد الحميد ابراهيم، رئيس الهيئة العامة لسوق المال في مصر؛ مؤتمر "مستقبل الاقتصاد المصري في ظل ممارسة الإدارة الرشيدة"، نظمته الجمعية المصرية للأوراق المالية و مركز المشروعات الدولية الخاصة، أوكتوبر 2001.
- كاترين ل. كوشتا هلبلينج، جون د. سوليفان؛ "غرس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية"، CIPE، 2003.
- نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 1 يناير ٢٠٠٣.

ثانياً – المراجع الأجنبية

- Christo Karuna, "*Industry Product Market Competition and Corporate Governance*", June 2008.
- Diane K. Denis, John J. McConnell, "International Corporate Governance", ecgi, Working Paper N°. 05/2003, January 2003.
- Elena Miteva, *Advancing the Corporate Governance Agenda in the Middle East and North*

Africa: A Survey of Recent Developments, Working Group No. 5; CIPE, MENA-OECD Investment Programme.

- eStandard Forum, “Principles of Corporate Governance: Syria”, Financial Standard Foundation, at http://www.estandardsforum.org/jhtml/country/Syria, date: 14/10/2009.
- MENA Regional Corporate Governance Working Group “*Corporate Governance in Morocco, Egypt, Lebanon, and Jordan, Countries of the MENA Region*”; October 2003.
- Mervyn King, TOOLKIT 2, “*Developing Corporate Governance Codes of Best Practice, User Guide”*, Global Corporate Governance Forum, World Bank, Washington, DC 20433; Copyright 2005.
- Nasser Saidi and Nick Nadal, "*Corporate Governance in MENA Countries: Improving Transparency and Disclosure*”; Second Middle East and North Africa Regional Corporate Governance Forum, Beirut, June 3-5, 2004.
- OECD Principles of Corporate Governance, © OECD, 2004, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.
- Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC), *"Corporate Governance Country Assessment: Arab Republic of Egypt*", WB, September 2001, and its update 2003.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2010/5/23.